



● 苏宁易购以 2691.98 亿元的品牌价值蝉联零售行业桂冠

■ 方芳

一个国家的品牌,可谓是这个国家的形象名片。

近日,世界品牌实验室编制中国品牌报告发布, 报告数据显示, 今年上榜品牌总价值 218710.33 亿元, 比去年增加 34251.22 亿元,增幅达 18.57%; 而中国 500 强最具价值品牌在

16 年间,品牌价值暴涨 784.93%。

中国品牌为何如此的牛? 从 455 亿攀升至 2691.98 亿,11 年时间翻升近 6 倍,这是中国零售行业 No.1 交出的成绩单。

正如苏宁易购集团副董事长孙为民所述: 中国缔造了一批优秀民族品牌,它们大多有一个共性,便是数十年如一日地积淀、锤炼过硬的企业品牌形象与内涵。

■ 孤城

在很长的时间里,自主品牌高端化一直是一个以悲情成分为主的故事。而从 2017 年开始,WEY 和领克分别以不同的演绎方式,在高端化方面发起冲击。两年的时间,它们不同程度地冲破了合资品牌固守的防线,触摸到了本土车企过去从未企及的新高度。

今年上半年,奇瑞携星途,上汽通用五菱带着新宝骏,再次向高端化发起了挑战。业内资深汽车媒体人杨小林忍不住在其朋友圈发出感叹:“自主高端四国杀——WEY 领克星途和宝骏”。

从 2013 年开始的 SUV 市场暴增所带来的红利,加之韩系车最近几年来遭遇惨烈的败退,为自主品牌高端化提供了绝佳的契机。在这一轮品牌向上中, 领克和 WEY 颇有建树。但面对 2019 年整体车市前所未有的复杂局面, 自主高端化的故事正在出现一些变奏,它们会成功,抑或成仁?

向上是出路

“不是汽车圈的,有几个能看出来这是新宝骏?再也没有村姐的范儿了。”这是来自朋友圈内媒体同行对“整容”后的新宝骏第一款车 RS-5 的评价。自从今年 4 月份上海车展,宝骏

品牌价值 16 年暴涨 784.93% 透过苏宁看中国品牌增值轨迹

而苏宁亦是如此。

民族品牌 源于积年累月的锤炼

中国品牌要从中国制造到中国创造,中国要从制造大国迈向品牌强国。在品牌大会上,如世界经理人集团首席执行官丁海森所说到: “品牌领导力的大小取决于品牌对消费者产生影响力的大小,取决于消费者对品牌记忆的多少和深浅。”

而有近 30 年历史, 从 200 平的小店发展为世界 500 强之一的中国零售企业苏宁就是对此最好的诠释。

回溯苏宁发迹史,零售便是其品牌的第一层标签。1990 年,苏宁只不过是江苏南京宁海路上一家专营空调的小店。在那时,国有商场把持空调销售绝对份额,而苏宁的不同之处,则是把服务融了进去。在那时空调还是稀罕物,而苏宁在 1991 年, 还成立了专门的服务队伍,及时跟进销售旺季时的售后安装和服务,并在上门服务方面做出“四不”的严格规定:不吃用户一口饭,不喝用户一口水,不抽用户一根烟,不收用户一分钱。正是靠着那时候的服务,苏宁杀出了一条血路,为自己赢得了一块金字招

牌。

从 2009 年到 2019 年,苏宁的十年转型路,已由最初的家电专营, 变成今天的线上多平台、线下场景多业态互联网化、会员全面贯通的完整生态圈。而当一个企业品牌开始做行业品牌建设,毫无疑问,这意味着这个企业品牌已经烙上了深深的行业品牌印记乃至国家品牌印记。

智慧零售赋能, 从中国品牌到社会品牌

品牌不会脱离于业务发展、脱离于业务对消费者产生的影响而独立存在。苏宁始终以“百年苏宁、全球共享”的品牌愿景,无论何时践行的都是“不忘初心,成就品牌。”

苏宁在零售行业深耕 29 年, 服务是苏宁的唯一产品。自 1990 年创立于线下,再到 O2O 的模式的确立,再到如今的智慧零售,苏宁靠着韧劲趟出了一条开阔大道, 最终实现自主 IP “智慧零售”的确立,已由最初的专营电器产品,蜕变成如今的“线上+线下”场景多业态互联网化,会员也全面覆盖了的苏宁完整的生态圈,生态会员突破 6 亿之多。

随着苏宁自主打造的 IP 智慧零售越来越

受到社会各界认可,苏宁实现了全渠道、全品类、全客群覆盖,不断打造全场景的消费环境和空间,为消费者提供多样化、品质化、个性化的产品和服务。

贯穿于整个过程,苏宁以聚焦用户体验为目的,在业态呈现、内容制造、直播体验、支付体验、产品创新等与消费者交互方面不断创新,树立打造极致物种的追求和好产品、好服务、好内容、科技化、年轻化、时尚化的品牌形象。

从品牌塑造来看,苏宁智慧零售的“革命性”和引领性,不仅体现在理念和业态方面,还体现在供应链、场景、支付、营销、新技术应用等多个方面。而智慧零售模式的成功之处,在于不仅仅简单互联网化,还打破线上线下的界限,并通过供应链、场景、支付、营销、新技术应用等方面的“集成”,实现了完整的智慧零售图景。

正如苏宁控股集团董事长张近东所言: “苏宁品牌的使命是引领产业生态共创品质生活,苏宁品牌的定位是服务,服务供应商、服务消费者、服务社会。”

若问中国品牌所牛之处,透过苏宁品牌价值的成长来看, 也许就找到了问题的最优答案。

自主品牌高端化再现迷雾,不成功或成仁?

发布了新宝骏品牌和首款产品 RS-5 之后,许多人热衷起了对这款车玩避讳车标猜车的游戏。

全新的钻石车标, 全新的内外饰设计,从宝骏到新宝骏,车型主力销售价格区间从 5-8 万元, 一下抬高到了 RS-5 (售价 9.68-13.28 万)的 10 万元以上区间。挑战十万元以上的价格带,新宝骏项目在上汽通用五菱内部被称为“跨十工程”。

新宝骏的推出,就是希望摆脱过去五菱形象对宝骏造成的廉价影响, 上汽通用五菱销售公司总经理薛海涛表示“要将两个品牌逐步切割开”,五菱将被打造成奋斗者的形象,而新宝骏则聚焦年轻互联网消费一代。

事实上,宝骏的高端化革命背后,是消费升级之下,廉价车市场生存空间越来越逼仄所带来的无奈。

数据显示,2018 年全年, 上汽通用五菱累计销量为 207.2 万辆,同比下滑 3.65%,而在这其中,乘用车品牌宝骏的销量为 87.9 万辆,相比 2017 年的 101.62 万辆, 下滑趋势非常明显。进入 2019 年之后,宝骏下滑的速度变得更加惨烈,前 5 个月的销量接近腰斩,多款神车出现断崖式下跌,曾经一度月销达 4 万辆的宝骏 560,停产之后的替代车型宝骏 530 在 5 月份的销量仅为 3000 多辆。

从一开始的爆款频出,到后来的跌落“神

坛”,宝骏的尴尬被指向了一个主要的根源,遭遇了品牌天花板。

但作为一个以打造廉价车而闻名的车企,想要捅破这层天花板,何其艰难。RS-5 上市之后, 整个 4 月和 5 月加起来批销量为 8390 辆,这对于一向擅长制造“爆款”的上汽通用五菱来说,表现算不上及格。

对于新宝骏而言,它的最大优势来自于上汽通用五菱原有的强大渠道能力和成本控制能力,但作为一个全新的自主高端品牌,新宝骏的定位属性和产品卖点已经与五菱和过去的宝骏截然不同,那么在基盘用户的升级转换的把握能力上,新宝骏自然无法跟过去的宝骏相比。

但对于上汽通用五菱来说,在过去 4 年连续实现 200 万辆之后,低成本规模化模式的隐患正越来越明显,在见顶下行的焦虑下,涉险走高已经成为上汽通用五菱必须进行的一场“革命”。

或败于对手,或败于自己

2019 年的车市,是一个史无前例的寒冬。 中汽协的数据显示, 前 5 个月中国汽车累计销售 1026.6 万辆, 累计同比下滑 13%,降幅较前 4 个月扩大 了 0.8 个百分点。寒潮来袭,自主品牌的日子尤其难过,自主品牌的市

场份额在过去 14 个月接连萎缩, 在 5 月份已经跌到了 36.3%, 这是过去三年来的最低水平。

在业内受到较高期待,几乎同一时期诞生的领克和 WEY 两大自主高端品牌,在 2019 年也开始倍感压力巨大。

今年前 5 月,领克全系三款车型累计销售 9,190 辆,未能破万。WEY 的销量更惨淡,5 月总销量仅为 6,217 辆, 相比去年同期下跌了 43.88%。尽管两个品牌在两年内都在加速推新车,但新车型数量的递升,并没有形成销量的叠加。

“要打造中国的全新高端品牌,不可能是一帆风顺的,“吉利汽车集团副总裁兼领克品牌销售公司总经理林杰在谈到当前的挑战时表示,领克要的不是火箭式飙升,要抓住 2019 年成长的关键期,继续打好基础,练好内功。

2019 年在整体车市下滑的重压之下, 合资品牌普遍动用了价格手段来维持市场地位。尤其是今年 3 月份,南北大众率先以制造业降税为由,掀起了一波主流合资品牌的降价潮,这对于已经杀入合资价格腹地的自主高端品牌而言,无疑是进一步挤压了生存空间。在巨大的压力之下,领克和 WEY 之后也纷纷选择了跟进。

除了车市大环境的低迷, 合资价格下移, 以及国五国六切换等外在因素的影响外,对于

自主品牌而言,高端化其实在过去只有失败的教训,没有成功的经验,只能通过不断地试错来寻找方向。

从领克和 WEY 过去两年的历程来看,都存在一个共同的问题,为了快速抢占市场而不得不对各自产品线进行快速扩充,但在产品规划方面,譬如领克 02 和领克 01 在产品价格和定位上重叠度较高。在 WEY 的阵营中,VV7 与 VV5 原本已经出现了窝里斗, 紧接着又塞入了一款 VV6,几款同质化的产品,已经造成了自我挤压的严重内耗局面。

而在当下的市场环境,已经不再给予反复试错的机会,不成功,即成仁。

不得不说,领克和 WEY 作为先行者,虽然前行遇阻,但在向上的路上已经打下了不错的基础。而作为后来者,新宝骏未能一炮而红,星途首款新车 TXL 在 4 月上市以来累计销量也仅为 3,814 辆,这与奇瑞汽车董事长尹同跃为这款车制定的今年十万辆销售目标,相距甚远。无论是星途还是新宝骏,接下来冲高的路将会异常艰难。

今年 4 月,有消息称长安筹备的高端品牌部门已被解散,长安“高端”品牌被叫停。

高端市场留给自主品牌的,注定是一条狭窄而艰难的跑道。在迷雾中实现突围,无论是领克和 WEY,还是星途和新宝骏们,留给他们的时间不多了。

品牌总论 ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨斐 著

2.4 领导思维
领导主要通过思想意识引导人, 并承担管理设计的工作, 与具体的管理内容有着本质的区别。在品牌战略学中的领导思维,与一般意义上的领导力完全不同, 战略性领导思维主要体现在前沿领袖、统帅作用和管理设计能力上。

前沿领袖思维作用体现在前沿科学研究、未来前瞻性探索、流行趋势创造、产业趋势领导者与意识形态领袖风格上。世界从不缺追随者,但是缺领袖,前沿领袖代表着某一个市场领域的变革领军者,其本身就拥有巨大的社会影响力。

统帅作用体现在统驭性的领导力上,也称之为统帅力。在领导学中,统帅力体现在自然向上的统御能力,即组织成员一致性地被统御期望,通过建立事实权威和意识权威,组织成员自发地形成统一领导,组织系统的整体行动力被激活,整个组织发挥高效的机制能力和巨大的市场冲击力。

管理设计能力是领导思维的一种具体表现,领导人对组织的管理结构、管理风格、项目推进、管理结果负全责。一个领导人的战略意图需要通过足够庞大的管理系统来完成,而管理的总体运行机制设计和运转效率决定着战略意图是否能够彻底地被高效执行,缺乏管理设计能力会导致组织无法高速扩张,也无法保持足够的规模优势。

领导思维的形成既包含精神意志层面的,也包括意识形态和具体能力方面的,是多方面因素的综合体现。

2.5 科学思维
科学思想的进步是人类进步中最重要的组成部分,科学思维是对科学认识、科学意识、科学思考、科学方法掌握和应用的综合思维能力。科学思想和科学思维不同:首先,是思维方

式上的不同,即以科学的态度来认识和决定事物,以科学意识推进组织科学化进步,以科学研究的精神推进对事物本质——科学规律的掌握, 以科学思考方式调查研究和决策事务;其次,是对科学方法的掌握,通过科学实验、科学研究、科学分析、科学论证等方法完成科学发明、科学创造,并对科学成果进行应用。

全球领先品牌通常通过建立科学实验室、全球研发中心等形式来完成品牌组织的科学化工作,从产品的试制研发,到生产制造的科学管理,到市场研究与开发,都会反复进行科学研究和论证,以确保品牌效应最大化。

科学以事实研究报告为依据, 通过多样本、多类型、多项目的实验研究和调查分析对比,建立以实验实测、数据对比、事实分析、研究结论为主体的科学化实践过程。

许多品牌组织都侧重于设立首席科学家,支持并鼓励成员积极参与科学论文发表、同行科学评议、担任科学组织(学会)高层职位等方式加快知识更新速度,先进科学技术的研究发明和应用在企业中占有极大比例。

许多品牌组织也致力于发展科学管理,通过科学方法研究制定更合理的管理系统,并积极创造发明或引进先进技术系统提升研发、生产、营销等综合能力,科学技术的广泛应用是这些品牌组织得以超常规发展的主要源动力。

2.6 创造思维
创造思维是一种典型的发明创造思维习惯,品牌组织领导人会始终处于“如何与众不同,一定要和别人不一样,一定是世界上最先进的技术,一定是世界上最好的”等等类似的开创性思考习惯中。

创造本身是一种相当积极的欲望,通过发明新的事物、新的技术、新的模式、新的概念、新的行为来完成创造成果的表达。创造是一种

习惯性创造行为,这种习惯会促使品牌组织领导人不断做出改变,不断创造新的方式来完成个人和组织价值的体现。这种习惯也会形成自发抗击并抵制破坏创造力的各种行为和方式,诸如商业模式的抄袭、技术成果的复制、对知识产权不尊重等肆意破坏创造力进行抗击的思想意识形态和行为。

尽管创造本身是一件相当艰苦的事情,可能费时数十年,也可能需要辛苦很长一段时间,但不同国家的创造环境可能扼杀国民创造力,节制创造活动。没有切实可行的创造保护环境——知识产权保护政策,不能将创造与社会贡献统一起来,创业者无利可图,都会极大挫伤创造者的积极性,抑制以创造力为代表的创造经济崛起,这是全球新生代创造者普遍可能遭遇的创造产生环境窘况。

教育同样是培植国民创造力的主要方式,如果教育不能释放每一个国民的创造天性,不能培养自由人的创造乐趣、不能塑造人们的主见主张和自我判断力,不能引导每个人从孩子到成人的独立思考与自主创造能力,那么教育本身就是失败的。

新生代创造者需要无所拘束的创造环境,过多的政策行政干扰、过多复杂的社会障碍、过多的限制性人文意识都会损害创造力的发展。独立领导人的培养是实现创造型人才的主要方式,要避免过多的行政干扰和烦琐的管理流程抑制每个潜在领导层成员的发展。

未来企业的敏捷管理要求:承认每个员工都是创造体,企业的发展需要依赖数量众多的创造体集结,小而快速的研发项目小组、机制灵活的企业创造环境,独立领导人的批量培养机制,都是整个品牌组织创造思维发展的高度体现。

2.7 主题、话题和路线思维
主题、话题和路线思维是完成思维表达的三种典型方式,用于确定核心战略领域、突出核心战略价值、提炼战略思想、明确关键竞争能力、传播品牌话题、设计战略实施路线、设计战略行动步骤等工作上, 是战略思想的综合应用方式。主题战略思维、话题战略思维和路线战略思维可以单独使用,也可同时混合使用。

主题、话题和路线思维是完成思维表达的三种典型方式,用于确定核心战略领域、突出核心战略价值、提炼战略思想、明确关键竞争能力、传播品牌话题、设计战略实施路线、设计战略行动步骤等工作上, 是战略思想的综合应用方式。主题战略思维、话题战略思维和路线战略思维可以单独使用,也可同时混合使用。

主题战略思维是指围绕一定的主题设计的战略实施方式,明确中心思想,突出主旨,所有的品牌战略设计和行动都围绕一个明确的主题展开,是将品牌市场做深做透,形成独有的品牌文明形态与品牌竞争格局的典型战略方式。围绕主题可以设立品牌产品、品牌衍生品、品牌形象代言人、品牌形象卡通、品牌形象虚拟或真实环境、品牌传奇故事、品牌趣味活动、品牌影视及动漫,通过多层次、多角度、多元化形态,构筑品牌个性鲜明且独立的综合形象,通过聚集品牌兴趣爱好者,形成独有的品牌用户族群。

话题战略思维是以通过设计、策划、组织、引导热门话题所实施的品牌战略。品牌将主力放在品牌话题的传播制造上,通过一系列的媒体运动来实现品牌的高出镜率、高曝光率、高影响力,引发新闻媒体、话题编辑、投资者、意见人士、社会公众的全方位关注,大量吸收品牌粉丝族群,形成品牌用户族群,而从整体带动品牌的高速成长。话题战略思维对公司的首次公开募股(Initial Public Offerings,IPO)过程中也会具有相当关键的战略价值,由于话题本身就众所周知,品牌组织的上市本身很可能就是轰动性事件。

路线战略思维是指以设定品牌关键战略路线为主的战略实施方式,通过勾画品牌未来蓝图、描绘品牌未来前景,通过文件描写、作品构想、文学表达、虚拟数字技术、实景模型、模

拟图、想象图、创意实施等感观体现形式,直观地表达品牌战略的整体构思,并设定达到品牌远景的一期、二期、三期……战略实施步骤,明确为达到战略目标所须实施的关键战略能力。

2.8 作战思维
作战思维指运用军事战争思想,将全球市场视为战场,将品牌再造视为向市场全面进攻的一次大规模彻底行动。

现代作战是高科技的战略,是海陆空及太空范围的全方位立体指挥、多兵种快速组合机动联动的现代化战争方式, 是高度的未来化、知识化、敏捷化、远程化和非对称作战方式,战争将依赖未来思想、指挥系统、新式武器、全局部署、日常训练、后勤保障的完美组合,与传统作战思维已经发生了深刻变化,今天的军事思想始终着眼于下一代军事部署和武器研发,致力于最先进、最发达、最科学、最知识化的军事组织才能打赢下一场战争,占据世界军事优势地位。

而品牌组织的市场作用,除了各种作战思维和现代化市场作战系统的全面应用,同样还需要采用“更积极”的“先发制人”的主动攻击战略。强品牌本身就是由全球市场中的主动进攻品牌,通过发动战略性市场打击或粉碎性市场打击对瓦解原有市场结构, 建立新市场秩序,而弱品牌主要是市场中被迫、被动应战甚至无力应战的企业。

正如未来战争思想已经在发生一场彻底性的军事革命, 未来市场作战在作战思想、作战指挥、作战目标、作战行动、攻击方式上也将发生深刻的变革,战术及作战手段也将出现重大的变化,对于任何一个国际品牌而言,全球任何市场领域的战局都可能一触即发,要么主动作战,要么被动应战,没有其他可选择的余地。
(待续)